



## King's Research Portal

DOI:

[10.3166/rfg.2017.00125](https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00125)

*Document Version*

Peer reviewed version

[Link to publication record in King's Research Portal](#)

*Citation for published version (APA):*

Barlatier, P.-J., Chauvet, V., & Morales, J. (2017). Management alternatif: Déplacer les frontières du management. *Revue Française de Gestion*, 264(3), 11-22. <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00125>

### **Citing this paper**

Please note that where the full-text provided on King's Research Portal is the Author Accepted Manuscript or Post-Print version this may differ from the final Published version. If citing, it is advised that you check and use the publisher's definitive version for pagination, volume/issue, and date of publication details. And where the final published version is provided on the Research Portal, if citing you are again advised to check the publisher's website for any subsequent corrections.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the Research Portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognize and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the Research Portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the Research Portal

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact [librarypure@kcl.ac.uk](mailto:librarypure@kcl.ac.uk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# **MANAGEMENT ALTERNATIF : DEPLACER LES FRONTIERES DU MANAGEMENT**

Pierre-Jean Barlatier

Luxembourg Institute of Science and Technology

Vincent Chauvet

Université de Toulon

Jérémy Morales

Royal Holloway, University of London

Une des grandes difficultés du management est probablement de savoir organiser, piloter et gérer des processus relativement stables malgré un environnement changeant et imparfaitement maîtrisé. L'efficience organisationnelle repose sur la capacité à créer des poches de stabilité permettant de faire émerger de l'apprentissage et de standardiser ce qui peut l'être pour favoriser la coordination et la spécialisation. Cependant, planifier, formaliser et contrôler des processus complexes peut revenir à se reposer sur des routines qui peuvent rapidement constituer des « zones de confort », voire des « zones d'inertie ». Si l'utilité des routines organisationnelles n'est plus à démontrer, ces poches de stabilité ne doivent pas empêcher la remise en cause de l'existant afin d'éviter les situations de rigidité et d'inertie : quand devient-il nécessaire d'abandonner les schémas établis pour s'orienter vers un changement en profondeur, un apprentissage en double boucle, une réflexivité radicale ?

Cette question ouvre celle de la tolérance organisationnelle pour la transgression, l'altérité, l'altération des schémas existants et la subversion des recettes passées. Il est parfois nécessaire de savoir déplacer les frontières du management. L'innovation, l'expérimentation de pratiques inattendues, l'émergence de formes organisationnelles inconnues sont au cœur de ce que l'on peut nommer un management alternatif : il s'agit alors d'apprendre à intégrer ce qui vient bousculer l'organisation en place.

Ce 25<sup>ème</sup> Numéro Spécial RFG-AIMS propose d'aborder cette question selon trois pistes spécifiques. La piste aujourd'hui la plus étudiée concerne certainement le management de l'innovation. En effet, l'innovation vient bouleverser les processus établis et les routines en place : organiser la désorganisation est donc au cœur du management de l'innovation. La deuxième piste explorée dans ce Numéro Spécial concerne l'innovation en management. Il s'agit alors de bouleverser les pratiques de management elles-mêmes et donc d'en déplacer les frontières. Gérer autrement est au cœur de l'innovation en management. La troisième piste est la moins étudiée pour l'instant : il s'agit des organisations alternatives elles-mêmes. Si la recherche en gestion a toujours souligné la grande diversité des formes organisationnelles possibles, certains traits dominants peuvent être repérés. Un courant émergent s'est donc intéressé aux organisations n'entrant pas dans ce cadre, voire rejetant ce cadre pour proposer des altérations du fait organisationnel. Nous détaillons maintenant ces trois pistes et présentons la contribution du Numéro Spécial à chacune d'entre elles.

### **I Gérer l'émergence d'alternatives : le management de l'innovation**

Gérer l'émergence d'alternatives issues de leurs interactions avec leur environnement interne ou externe est au cœur des activités des organisations innovantes. En effet, l'innovation peut émerger de différentes sources, que cela soit les individus, entrepreneurs ou inventeurs, employés ou utilisateurs, ou d'efforts de recherche d'universités ou de centres publics ou privés. Pour autant, l'un des principaux catalyseurs de l'innovation sont les organisations. Celles-ci sont particulièrement adaptées aux activités d'innovation car elles possèdent généralement davantage de moyens et de ressources que les individus et un système de management qui leur permet d'articuler ces ressources pour servir un but collectif. Les entreprises, par leur nature lucrative, sont davantage incitées à développer de nouveaux produits et services, ce qui leur donne un avantage comparatif envers les organisations à but non lucratif ou gouvernementales.

Au-delà des organisations elles-mêmes et de leurs propres caractéristiques intrinsèques favorables à l'innovation, ce sont les liens qu'elles tissent entre elles qui sont génératrices d'innovation, cristallisés dans différentes formes de réseaux (alliances R&D, écosystèmes d'innovation, joint-ventures, etc.) et arrangements relationnels (transferts de technologie, relations avec les utilisateurs, collaborations au sein de projets de recherche, etc.). Ainsi, les organisations évoluent dans un (éco)système complexe où les alternatives peuvent émerger de l'une ou de l'autre de ses composantes ou de leurs liens.

Dans le contexte contemporain de développement de l'internet et des technologies numériques, propice à la circulation instantanée de l'information et aux pratiques d'innovation ouverte, ces relations et interactions se multiplient de manière exponentielle et vont challenger les capacités de gestion des alternatives et donc de l'innovation des organisations (Barlatier, 2016). Un enjeu majeur pour les organisations est alors d'être capable de scanner son environnement interne et externe, d'en saisir les alternatives et d'être capable de se transformer, *stricto sensu*, de développer des capacités dynamiques au sens de Teece (2007). L'essor des technologies numériques a intensifié ce phénomène jusqu'à son paroxysme en accélérant la nécessité de déployer ces processus non seulement au bon moment, mais surtout avant que la concurrence ne le fasse.

L'article de Charue-Duboc et Gastaldi dans ce Numéro Spécial illustre cette tendance par l'étude de cas d'une grande entreprise du secteur des technologies de l'information et de la communication qui s'est appuyé sur des méthodes originales de couplage de création de connaissances technologiques et d'exploration de valeurs d'usage afin de renouveler son approche R&D. Cette activité de « ciblage prospectif » permet de concilier les perspectives technologiques et marchés en élaborant des connaissances sur plusieurs scénarios d'offres innovantes. L'originalité de la démarche consiste à implémenter cette activité comme dynamique et non pas comme une étape supplémentaire d'un processus d'innovation linéaire et séquentiel. Cette activité est distincte de la R&D « classique » de l'entreprise, et se différencie en ce sens sur les méthodes de travail (orientées expérimentation), les cycles temporels (boucles itératives courtes) et les relations aux clients internes et externes. Elle concerne à la fois les unités de R&D et les unités *Business* et permet *in fine* d'améliorer la visibilité de l'entreprise sur les possibilités « produits-marchés » et la proposition de valeur.

La question de la conception de la proposition de valeur est également au centre de l'analyse de Gandia, Guallino et Jeannot. Ces auteurs proposent de partager les résultats de leur recherche concernant l'anticipation des freins à l'engagement des consommateurs envers la proposition de valeur, à travers l'exemple de l'utilisation d'un appareil photo 3D. La démarche adoptée s'articule en plusieurs étapes : i) une étude préliminaire visant à interroger le caractère innovant du produit ; ii) une étude qualitative exploratoire afin de spécifier les possibles freins liés à l'utilisation de l'appareil photo 3D ; iii) une étude expérimentale pour étudier les effets combinés de la perspective temporelle de lancement (court terme et long terme) ainsi qu'une simulation mentale pour appréhender l'incertitude et l'intention d'achat

(utilisation et non-utilisation). L'exposition de cette démarche souligne les bénéfices liés au déploiement de dispositifs de tests de pré-lancement de produits tels que la simulation mentale afin de mieux comprendre et anticiper les freins à l'engagement du consommateur, notamment dans le cas de produits très innovants. Par conséquent, les connaissances générées par ce type d'approche sur la perception des utilisateurs de la proposition de valeur permettra d'améliorer la conception du *business-model* de l'entreprise.

Si ces deux contributions soulignent l'importance des interactions avec les utilisateurs et les clients pour affiner les perspectives d'exploration et la proposition de valeur, Malherbe s'intéresse aux relations de coopétition émergeant dans les écosystèmes d'affaires (ESA). A travers l'étude d'un ESA dans l'industrie des services mobiles, cet article montre notamment que des coopétitions verticales entre acteurs puissants peuvent avoir des effets dévastateurs sur l'écosystème. L'auteure suggère de privilégier des coopétitions traversant différentes industries, permettant ainsi de remédier aux conflits de rôle. Manager autrement suppose donc de la part des décideurs qu'ils développent une capacité à évoluer dans des environnements complexes et multiples reposant sur une division du leadership mais aussi que soient définies des règles pouvant éviter les conflits de rôle entre acteurs. Un écosystème rend les relations entre acteurs particulièrement complexes, et sa pérennisation n'est possible que si le management vertical est complété par un management plus horizontal et diagonal.

Enfin, au-delà de l'environnement externe à l'entreprise, l'émergence d'alternatives se situe également au sein de l'organisation qui peut favoriser de nouvelles dynamiques et dispositifs organisationnels. L'article de Lo montre qu'un *Fab Lab* d'entreprise peut jouer ce rôle d'accélérateur d'innovation en stimulant les capacités d'exploration des employés. Cet espace de travail collaboratif, en mettant à disposition un espace et des outils technologiques et méthodologiques, traditionnels (comme un fer à souder, etc.) ou de pointe (imprimantes 3D, découpeuse laser, etc.), permettent aux employés de s'adonner à leur guise à des activités de création et de réalisation de prototypes. Selon Lo, il représente en ce sens un contexte organisationnel favorable à la conjugaison d'activités individuelles d'exploration (au sein du *Fab Lab*) et d'activités individuelles d'exploitation (au sein de la structure formelle ou Business-Unit) et donc une quasi-structure développant l'ambidextrie contextuelle (au sens de Gibson et Birkinshaw, 2004). Si ce dispositif s'avère prometteur, l'auteur souligne la nécessité de mettre en place des mécanismes fins de pilotage et de management afin de s'assurer notamment que les productions issues du *Fab Lab* viennent nourrir les activités des

Business-Units, condition nécessaire à l'accomplissement de l'ambidextrie contextuelle (Dupouët et Barlatier, 2011).

## **II Déplacer le management : l'innovation managériale**

Si le management de l'innovation repose sur une gestion des transgressions et déstabilisations, les frontières du management sont directement impactées par l'innovation managériale. La littérature traitant de l'innovation managériale s'est considérablement développée ces dernières années. Les principales approches se sont majoritairement intéressées soit aux déterminants de l'innovation managériale (Heyden, Sidhu, et Volberda, 2015 ; Vaccaro, Jansen, Van den Bosch et Volberda, 2012), soit à l'influence de l'innovation managériale sur la performance générale de l'organisation (Camisón et Villar-López, 2014 ; Volberda, Van Den Bosch, et Heij, 2013 ; Walker, Damanpour, et Devece, 2010). Cette apparente unité thématique a été mise à jour récemment par deux méta-analyses présentant une synthèse de la littérature sur l'innovation (Crossan et Apaydin, 2010 ; Keupp, Palmié, et Gassmann, 2012). Au contraire d'une réelle unité, elles mettent en évidence la fragmentation des recherches dans le domaine, notamment en raison des disparités en termes de niveau d'analyse voire d'inconsistances théoriques.

Plus précisément, la recherche de Crossan et Apaydin (2010) souligne la difficulté de considérer les résultats des recherches passées comme cumulatifs. Ils insistent alors sur l'importance d'aborder l'innovation managériale en tenant compte aujourd'hui de la nécessité de délimiter le niveau d'analyse pour mieux appréhender l'influence des managers dans le processus de développement d'une innovation. Cet aspect est d'autant plus important de nos jours car les différents contextes dans lesquels évoluent les entreprises n'ont cessé de se complexifier avec la prise en compte d'un ensemble grandissant de parties prenantes. Cela a conduit les acteurs à adopter de nouveaux points de vue et à expérimenter de nouvelles pratiques managériales. Trois articles de ce Numéro Spécial s'inscrivent dans cette thématique.

Brion et Mothe cherchent à approfondir les résultats des recherches antérieures ayant montré un impact positif, d'une part du contexte organisationnel sur l'innovation et, d'autre part, de la créativité sur l'innovation, ces dernières affichant une grande diversité de résultats (Sarroghi, Libaers, et Burkemper, 2015). En se concentrant sur l'innovation ambidextre (innovation d'exploration et d'exploitation) qui reste complexe à développer au sein d'une

organisation en raison d'objectifs contradictoires, les auteurs essayent de dépasser la relation directe entre contexte organisationnel et innovation ambidextre, relation qui a fait l'objet de nombreuses recherches sans démontrer une stabilité très forte. C'est en combinant plusieurs littératures sur le management de l'innovation que cette recherche propose de tester la relation entre le contexte organisationnel, la créativité et l'innovation ambidextre en positionnant la créativité comme une variable médiatrice.

En mobilisant un échantillon de 307 entreprises de la région Rhône-Alpes ces auteurs apportent deux contributions au domaine. Premièrement, cette recherche confirme que le contexte organisationnel constitue un antécédent de la créativité. Deuxièmement, la principale contribution réside dans le fait que la créativité tient un rôle médiateur entre le contexte organisationnel et l'innovation ambidextre. Il est intéressant de constater que ces résultats permettent d'envisager la créativité non plus comme un élément du contexte organisationnel mais comme la variable manquante entre le contexte organisationnel et l'innovation ambidextre. Cela a pour conséquence de déplacer le rôle classique dévolu aux managers souhaitant favoriser l'innovation dans leur organisation. En effet, ces derniers doivent plutôt s'attacher à créer un contexte organisationnel favorable à la créativité qu'à la mise en place de dispositifs spécifiques permettant de combiner innovation d'exploration et innovation d'exploitation. Plus spécifiquement ces auteurs évoquent la mise en place d'une forme de management paradoxal. En effet les managers doivent faire face à des tensions dans la mise en place de pratiques favorisant d'une part la prise de risque et d'autre part le management de la performance, ces pratiques devant être circonscrites à la créativité et non directement à l'innovation ambidextre. Cela remet notamment en cause les pratiques des managers relatifs à un pilotage strict de l'innovation en amont.

Adam-Ledunois et Damart rappellent quant à eux que l'innovation managériale a reçu une attention relativement tardive. Cela les conduit à présenter plusieurs définitions qui mobilisent chacune les termes de pratiques, processus et structures présentant une nouveauté (Hamel et Mol, 2008 ; Vaccaro, Jansen, Van den Bosch, et Volberda, 2012). C'est sur ce point de nouveauté qu'ils insistent en affirmant que la plupart des recherches passées s'intéressent à l'innovation managériale sans déterminer le degré de nouveauté d'un objet de management. En effet la majeure partie des travaux sur l'innovation managériale concerne l'identification d'antécédents, les facteurs de diffusion et d'appropriation ou encore son impact sur des mesures de performance organisationnelle. Sur cette base, les auteurs insistent

donc sur la nécessité de pouvoir déterminer le degré de nouveauté d'une innovation managériale sur la base d'une approche méthodologique précise.

A partir d'une revue de littérature présentant de nombreuses définitions de l'innovation managériale, il apparaît important de distinguer deux approches différentes du concept selon Adam-Ledunois et Damart : une approche que l'on pourrait qualifier de contextuelle et une approche davantage conceptuelle. Dans cette perspective, le caractère de nouveauté lié à une innovation managériale provient soit d'une rupture avec une situation donnée et/ou avec les pratiques en vigueur dans l'organisation (approche contextuelle), soit d'une rupture avec les théories et les principes du management (approche conceptuelle). C'est sur cette base que les auteurs ont développé un cadre méthodologique destiné à analyser les objets de management perçus comme innovants. L'idée est notamment de faire émerger des ruptures qui sont à la source de l'innovation, en confrontant les éléments constitutifs d'un « objet de management » (par exemple d'une innovation) et l'état des pratiques et des connaissances. Cela doit permettre de déterminer le degré de nouveauté d'un objet de management, et donc si ce dernier peut réellement être considéré comme une innovation. Cette recherche apporte donc une première contribution : la possibilité de déterminer le degré de nouveauté d'une innovation managériale. A partir de cet apport, les auteurs présentent un prolongement de leur analyse méthodologique comme une sorte d'outil permettant de détecter des innovations managériales potentielles dans un autre domaine d'usage, à travers la mise en évidence de zones de ruptures contextuelles et/ou conceptuelles.

Enfin, de leur côté, Khallouk, Mignon et Robert s'intéressent à l'innovation managériale dans des Organisations Non-Gouvernementales (ONG). Ils proposent une étude de cas menée auprès de deux ONG internationales ayant intégré une innovation managériale. Ces organisations recrutent un nombre grandissant d'anciens salariés d'entreprises privées, ce qui favorise l'innovation managériale par l'importation de pratiques issues du secteur marchand. Les auteurs indiquent aussi que la pression des bailleurs de fonds peut avoir des effets positifs en termes d'innovation managériale. Il ne s'agit cependant pas d'innovations radicales, de l'invention complètement nouvelle de pratiques ou de méthodes de management, mais d'une forme d'innovation que les auteurs qualifient d'incrémentale : Les ONG adoptent simplement des pratiques ou des méthodes de management déjà existantes mais qui sont nouvelles pour elles.



Or, selon Khallouk et ses collègues, les ONG ont souvent des cultures organisationnelles particulièrement fortes : pour être adoptées, les innovations managériales doivent donc être cohérentes avec cette culture. Les auteurs insistent ainsi sur le fait que, dans les ONG, les managers doivent mettre en place un « management par la confiance ». Cela va se manifester par l'emploi d'un processus participatif où tous les membres sont engagés dans la détection des problèmes et l'identification de solutions. Ce cadre faciliterait le développement et l'adoption d'innovations managériales. Au final, les auteurs montrent que l'innovation managériale peut se traduire par des effets positifs sur la réalisation des missions sociales des ONG.

### **III Subvertir l'organisation : le management des organisations alternatives**

La recherche en gestion s'intéresse depuis longtemps à la variété des formes organisationnelles possibles. Plus récemment, certains auteurs ont commencé à étudier ce que l'on peut nommer des organisations « alternatives » (Parker et al., 2014 ; Reedy, 2014 ; Reedy et al., 2016 ; Parigot, 2016 ; Farias, à paraître). Il ne s'agit plus tant d'illustrer la diversité des formes organisationnelles que d'étudier les altérations possibles de l'organisation et du management. S'appuyant sur l'ouvrage de Parker et al. (2014), Parigot (2016, p.12) propose par exemple de qualifier d'alternative toute organisation « qui rejette les pratiques, valeurs, normes et critères de distinction établis au sein de l'espace dominant (...) et qui cherche à en expérimenter d'autres ». Il s'agit donc de suivre et d'analyser comment certains acteurs cherchent à expérimenter l'alternatif par la création (ou la réorientation) d'une organisation.

Ce courant de recherche émergent est soutenu par un intérêt croissant pour les pratiques de gestion spécifiques au monde des associations (Eynaud, 2006 ; 2010 ; Detchessahar, Devigne et Stimec, 2010 ; Hoarau et Laville, 2013 ; Parigot, 2016), de la solidarité internationale (Quéinnec et Igalens, 2004 ; Garbe, 2015) ou de l'économie sociale et solidaire (Chedotel et Pujol, 2012 ; Mammar El Hadj, Chédotel et Pujol, 2015). Les organisations issues de mouvements sociaux (Spicer et Böhm, 2007 ; de Bakker, den Hond, King et Weber, 2013 ; Peton et Pezé, 2014) et de collectifs militants (Reedy, 2014 ; Farias, à paraître ; Massa, à paraître) sont aussi traversées par des enjeux de gestion spécifiques. La troisième piste ouverte par ce Numéro Spécial consiste donc à poursuivre ce programme de recherche émergent.

Dorion propose une conceptualisation originale de ces organisations alternatives. Contre l'idée d'une alternative stable, figée, clairement identifiée, l'auteure affirme que, vigilantes aux exclusions et oppressions qu'elles pourraient produire ou reproduire, ces organisations repensent en permanence leur positionnement vis-à-vis de modèles établis et de systèmes dominants. La relation à un « dehors constitutif » (ou, plutôt, à « des dehors constitutifs multiples et mouvants »), au cœur du positionnement alternatif de ces organisations, est constamment redéfinie : l'altérité est construite et reconstruite de manière réflexive, elle est « performée » de manière « réitérative ». Cette dynamique est liée à la centralité du désaccord, du « dissensus » (Rancière, 1998). C'est aussi que « l'objectif d'émancipation [des organisations alternatives] est en permanence altéré par les lieux d'exclusions qui entraînent une redéfinition de ces objectifs » (Dorion, ce numéro). Comme toute organisation elles produisent des normes excluantes, mais leurs membres en sont conscients et renégocient en permanence les frontières de leur propre altérité : « une organisation alternative produit de façon performative et réflexive des exclusions qui viennent en retour l'altérer ». Le caractère alternatif d'une organisation est donc conçu comme un processus d'exclusions et d'altérations successives.

Trois articles de ce Numéro Spécial s'intéressent à des organisations alternatives. Dumananède s'intéresse au rôle joué par les ONG dans ce que Prahalad et Hart ont nommé les stratégies « *bottom of the pyramid* » ou « BoP ». Ces stratégies, qui ciblent les populations les plus pauvres, étaient au départ pensées pour des entreprises multinationales : il s'agissait d'actions commerciales visant les populations les plus pauvres (mais nombreuses, ce qui laisse entrevoir la possibilité de dégager un profit) permettant au passage de lutter contre la pauvreté. Or, l'auteure remarque que ces stratégies sont souvent le fait de partenariats entre acteurs hétérogènes, allant des grandes firmes multinationales aux organisations à but non lucratif en passant par les entrepreneurs sociaux et les entreprises locales de tailles diverses. Surtout, le rôle des ONG implantées localement est toujours important, même lorsque les stratégies BoP sont le fait de multinationales. Cette relation entre grandes organisations multinationales et petites associations locales pose alors de nombreux défis managériaux et organisationnels.

Dumananède s'intéresse à un cas atypique car initié par une ONG. Comme l'écrit l'auteure, « L'originalité du cas réside dans la volonté de l'ONG de pérenniser un programme d'accès à l'énergie *via* des mécanismes se rapprochant de l'économie de marché et l'adoption

d'un statut d'entreprise sociale ». Cette situation est intéressante en ce que les ONG internationales sont souvent critiquées pour leurs interventions ponctuelles aux effets limités par le manque d'implication des communautés locales. La difficulté est cependant que ces ONG n'ont souvent pas d'expérience commerciale antérieure, et doivent donc surmonter de nombreux défis managériaux. L'auteure étudie le cas Nafa Naana, une entreprise sociale issue de la volonté de pérenniser un programme de développement énergétique initié par Entrepreneurs du Monde au Burkina Faso. L'ONG joue alors le rôle « d'incubateur d'innovations sociales et environnementales » vis-à-vis de l'entreprise sociale.

Il est intéressant de noter que les défis de cette situation atypique se traduisent dans la forme organisationnelle choisie. En effet, pour Dumalanède, c'est la volonté « d'encourager la création équilibrée de valeur sociale et économique pour l'ensemble des acteurs impliqués » qui explique l'adoption d'une forme alternative d'organisation, une structure hybride qui matérialise le compromis nécessaire à la poursuite d'objectifs hétérogènes à concilier.

Ce sont aussi des ONG qu'étudient Khallouk, Mignon et Robert mais cette fois pour comprendre comment les organisations alternatives appréhendent l'innovation managériale. En effet, selon Khallouk et ses collègues, les ONG sont soumises à des « spécificités majeures » qui les conduisent à des problématiques managériales propres : « une focalisation sur la réalisation d'une mission sociale et non sur la recherche de profit ; une absence d'actionnaires mais une multiplicité et diversité de parties prenantes ; et une forte dépendance financière à l'égard de bailleurs de fonds aux attentes différentes de celles des investisseurs du secteur à but lucratif. » Ces spécificités posent des défis particuliers de gestion des carrières, notamment depuis que les ONG recrutent des personnes n'adhérant pas nécessairement à l'ethos humanitaire (Garbe, 2015 ; Garbe et Cadin, 2015). Elles rendent aussi délicate l'importation de techniques fondées sur la recherche d'efficience.

À contre-courant de la littérature, qui regrette généralement la pression des bailleurs de fonds, Khallouk et ses collègues remarquent que celle-ci peut permettre « aux membres actifs sur le terrain d'améliorer la réalisation de leurs actions et ainsi de mieux réaliser leur mission sociale. » Les auteurs mentionnent ainsi des gains de temps liés à un reporting allégé (une observation à nouveau très à contre-courant de ce que décrit la littérature) et « une plus grande réactivité localement possible grâce à l'autonomie de décision ». Au final, les auteurs

plaident pour une meilleure compréhension des spécificités des organisations alternatives afin d'en saisir l'influence sur l'innovation managériale.

Enfin, Dorion revient sur l'histoire des organisations féministes et sur ce que le féminisme peut nous enseigner concernant le fonctionnement des organisations (alternatives notamment). L'auteure montre que les organisations sont traversées par des pressions contradictoires (le consensus et le conflit, le personnel et le politique, la hiérarchie et la participation collective) auxquelles le féminisme a apporté des réponses originales que l'on peut résumer par le concept de dissonance organisée. En associant des phénomènes supposés antagonistes, en les articulant et les combinant dans des arrangements organisationnels complexes (« dissonants »), les organisations (alternatives notamment) parviennent à produire des solutions originales (même si instables et constamment renégociées) aux problématiques qui les touchent. Les membres de chaque organisation doivent alors réaliser des choix et c'est « l'arbitrage des acteurs au sein de rapports dialectiques », mettant le désaccord et la dissonance au cœur du phénomène organisationnel, qui déplace les frontières du management.

#### **IV En guise de conclusion : management alternatif, management sans frontières ?**

Au regard des contributions de ce 25<sup>ème</sup> Numéro Spécial RFG-AIMS nous pouvons dresser le constat que le management alternatif émerge lorsque les limites des organisations doivent être repoussées ou s'effacer, que cela soit ici en matière de management de l'innovation, d'innovation managériale ou d'altérations organisationnelles. Que l'éclosion d'alternatives soit le résultat d'une stratégie délibérée ou bien d'évènements et stimuli externes à l'organisation, le management alternatif oscille entre le changement incrémental et la découverte et l'instanciation de pratiques tout à fait nouvelles. Management alternatif ou management d'alternatives, l'objectif peut être de réduire les dysfonctionnements et surmonter les tensions organisationnelles afin de rendre l'organisation toujours plus performante, ou au contraire d'accepter les tensions, de rejeter l'idée d'un fonctionnement « normal » voire même de refuser l'idéologie de la performance.

Dans le premier cas, le rôle du management est de détecter et de comprendre les sources de dysfonctionnements fondamentaux, d'identifier les faiblesses, les défis de demain et/ou les dilemmes propres à son organisation qui sont difficiles à concilier, voire qui paraissent insurmontables, comme peuvent l'être différenciation et intégration, décentralisation et discipline, exploration et exploitation, etc. A l'instar des préconisations

d'Hamel (2006), il s'agit ensuite de chercher de nouveaux principes, de déconstruire les orthodoxies managériales et de puiser dans les analogies afin de concevoir de nouvelles manières de gérer l'exceptionnel et/ou l'inattendu. Bien entendu, cela implique de dépasser la limite des capacités et compétences des organisations, des talents et du « savoir-voir » de l'équipe managériale en place et contre le maintien de schémas et modes de fonctionnement établis.

Dans le deuxième cas, il s'agit au contraire d'accepter les couples de concepts contradictoires et d'y voir une source de tension positive, une dissonance organisationnelle propre à enrichir les pratiques. La contradiction, la différence, les altérations continues, les transgressions ordinaires rendraient ainsi les organisations plus réflexives. Les frontières et fonctionnements organisationnels sont alors déplacés par une remise en cause permanente de compromis instables.

Que ce soit au nom de la performance (innovations disruptives, « ubérisation », etc.) ou de sa contestation (tiers lieux, solidarité internationale, etc.), le déplacement des frontières du management devrait être au cœur des préoccupations des chercheurs en gestion, faisant du management alternatif un horizon très prometteur en termes de recherches futures.

## Références Bibliographiques

- Barlatier, P.-J. (2016). « Management de l'innovation et nouvelle ère numérique : enjeux et perspectives ». *Revue Française de Gestion*, N°254, p. 55-63.
- Camisón, C., Villar-López, A. (2014). « Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance ». *Journal of Business Research*, vol.67, n°1, p. 2891-2902.<sup>[1]  
[SEP]</sup>
- Chedotel, F., Pujol, L. (2012). « L'influence de l'identité sur la compétence collective lors de prises de décisions stratégiques : le cas de SCOP », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.15, n°1-2, p. 1-21.
- Crossan, M. M., Apaydin, M. (2010). « A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature ». *Journal of Management Studies*, vol.47, p. 1154-1191.<sup>[1]  
[SEP]</sup>
- de Bakker, F. G. A., den Hond, F., King, B., Weber, K. (2013). « Social movements, civil society and corporations: Taking stock and looking ahead », *Organization Studies*, vol.34, n°5-6, p. 573-593.
- Detchessahar, M., Devigne, M., Stimec, A. (2010). « Les modes de régulation du travail et leurs effets sur la santé des salariés : deux établissements d'accueil des personnes âgées en quête de management », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.13, n°4, p. 39-74.
- Dupouët, O., Barlatier, P.-J. (2011). « Le rôle des communautés de pratique dans le développement de l'ambidextrie contextuelle : le cas du groupe GDF SUEZ », *Management International*, Vol. 15, N°4, p. 95-109.

- Eynaud, P. (2006). « La gouvernance des organisations à but non lucratif et les technologies de l'information et de la communication. Une enquête auprès d'associations françaises ». *Systèmes d'Information et Management*, vol.11, n°1, p. 23-44.
- Eynaud, P. (2010). « Analyse comparative des stratégies Internet de deux associations ». *Systèmes d'Information et Management*, vol.15, n°1, p. 69-96.
- Farias, C. (à paraître). « That's What Friends Are For: Hospitality and affective bonds fostering collective empowerment in an intentional community », *Organization Studies*, 19 p.
- Garbe, E. (2015). *La construction des carrières dans une perspective agence/structure. Une étude de la construction des carrières humanitaires dans le cadre de la professionnalisation du secteur nonprofit*, doctorat en sciences de gestion, Paris, ESCP Europe.
- Garbe, E., Cadin, L. (2015). « Comprendre les interactions entre scripts de carrière et action individuelle : le cas du secteur humanitaire », *@GRH*, vol.17, n°4, p.59-85.
- Gibson, C.B., Birkinshaw, J. (2004). « The antecedents, consequences and role of organizational ambidexterity », *Academy of Management Journal*, Vol. 47, N°2, p. 209-226.
- Hamel, G. (2006). « The why, what and how of management innovation ». *Harvard Business Review*, Vol. 84, N°2, p. 72-84.
- Hamel, G., Mol, M. (2008). « Management innovation ». *Academy of Management Review*, vol.33, n°4, p. 825-845.
- Heyden, M. L. M., Sidhu, J. S., Volberda, H. W. (2015). « The Conjoint Influence of Top and Middle Management Characteristics on Management Innovation », *Journal of Management*, Vol. 20, N°. 10, p. 1–25.
- Hoarau, C., Laville, J.-L. (Eds.). (2013). *La gouvernance des associations. Economie, sociologie, gestion*. Toulouse: érès (1<sup>ère</sup> édition publiée en 2008).
- Keupp, M. M., Palmié, M., Gassmann, O. (2012). « The strategic management of innovation: A systematic review and paths for future research », *International Journal of Management Review*, vol.14, p. 367–390.
- Mammar El Hadj, S., Chédotel, F., Pujol, L. (2015). « Construire un projet interorganisationnel dans l'économie sociale et solidaire », *Revue française de gestion*, vol.41, n°246, p. 159-173.
- Massa, F. (à paraître). « Guardians of the Internet: Building and Sustaining the Anonymous Online Community », *Organization Studies*, 30 p.
- Parigot, J. (2016). *De la production d'une organisation alternative via l'espace. Le cas des lieux intermédiaires dans le secteur du théâtre*, doctorat en sciences de gestion, Paris, Université Paris Dauphine.
- Parker, M., Cheney, G., Fournier, V., Land, C. (2014). *The Routledge Companion to Alternative organization*, London, Routledge.<sup>[1]</sup>
- Peton, H., Pezé, S. (2014). « The unsuspected dynamics of the regulative pillar: The case of *faute inexcusable* in France », *M@n@gement*, vol.17, n°3, p. 145-179.
- Quéinnec, E., Igalens, J. (eds) (2004). *Les organisations non gouvernementales et le management*, Paris, Vuibert.
- Rancière, J. (1998). *Aux bords du politique*, Paris, Gallimard.
- Reedy, P. (2014). « Impossible organisations: Anarchism and organisational praxis », *Ephemera*, vol.14, n°4, p. 639-658.
- Reedy, P., King, D., Coupland, C. (2016). « Organizing for individuation: alternative organizing, politics and new identities », *Organization Studies*, vol.37, n°11, p.1553-1573.
- Sarooghi H., Libaers, D., Burkemper, A. (2015). « Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors », *Journal of Business Venturing*, vol. 30, n°5, 714–731.

- Spicer, A., Böhm, S. (2007). « Moving Management: Theorizing Struggles against the Hegemony of Management », *Organization Studies*, vol.28, n°11, p.1667–1698.
- Teece, D.J. (2007). « Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance », *Strategic Management Journal*, Vol. 28, N°13, p. 1319-1350.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A., Volberda, H. W. (2012). « Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size », *Journal of Management Studies*, vol.49, p. 28-51.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., Heij, C. V. (2013). « Management innovation: Management as fertile ground for innovation », *European Management Review*, vol.10, n°1, p. 1-15.
- Walker, R. M., Damanpour, F., Devece, C. A. (2010). « Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol.21, p. 367-386.